



ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA DE MUELLES EL BOSQUE FRENTE A RETO
DE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS

Arrieta Coter, Tania Rosa
Villareal Gómez, Dairo Enrique

Guzmán, Manuel
Asesor

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.
2005

INTRODUCCION

La infraestructura o parte interna de la empresa es una de las fortalezas de la organización, si esta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse como una debilidad la organización deberá definir programas y acciones que modifiquen los elementos que pueden perjudicar a la empresa por este aspecto, a través del buen manejo de los departamentos en la empresa se puede medir la satisfacción del cliente, debido a que no va a tener problemas, porque se va a prestar un buen servicio.

Mantener departamentos organizados dentro de la empresa, es algo muy importante para esta, es un tema que viene ganando atención entre los empresarios, debido a que es una forma de mantener un Good Will en el mercado, que diagnosticándose adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo.

El Terminal marítimo “MUELLES EL BOSQUE.” Dedicado al la prestación de servicios de Cargue y descargue de buques, muellaje y almacenamiento de mercancías y contenedores creado en 1992, se esta preparando para asumir un reto muy importante, el cual traerá muchos beneficios ,este reto es la llegada de EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS a nuestro país, con este tratado en nuestro país, ingresara un alto volumen de carga de víveres, textiles, equipos, etc., lo que significa que el muelle deberá tener estrategias que lo diferencien de los otros muelles que permitan que se posicione mas en el mercado a través de una ventaja competitiva.

Por esto surge la necesidad de considerar la importancia de realizar un análisis de infraestructura, el cual nos mide el desempeño de los diferentes departamentos de el muelle los cuales son: Recursos Humanos, Financiero, Infraestructura, Comercial, Jurídico y operaciones, de igual forma, se analiza la capacidad el muelle en almacenamiento y sus demás actividades por que

de esta manera se puede determinar la mercancía que puede entrar al muelle sin problemas y que proyectos son indispensables para que pueda llegar todo tipo de mercancía sin que existan problemas de capacidad, debido a que son volúmenes muy grandes, los cuales no están entrando a nuestro país actualmente esta es una manera muy eficaz de competir y un factor determinante para acaparar nuevos clientes, porque pueden almacenar o traer su mercancía sin que exista ningún tipo de problemas que permitan prestar un mal servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace necesario realizar un diagnostico del análisis de infraestructura de “MUELLES EL BOSQUE ” que permita diseñar unas recomendaciones para su beneficio, esto se realizara a través de una matriz DOFA. Que permitirá saber cuales son las principales fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades para que sean explotadas y mejoradas las áreas del muelle que signifiquen una debilidad la cual permitirá que la competencia pueda aprovechar y obtener mayores beneficios de este tratado de libre comercio que llegara a nuestro país.

0. Análisis de la infraestructura de Muelles el Bosque frente al reto del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos

0.1 Área de investigación

El área de la cual se enmarca la monografía es los negocios internacionales, logística, comercio exterior, mercado internacional, gerencia de operaciones y procesos.

0.1.1 Cobertura de investigación

El área en el cual se realiza la investigación tendrá como cobertura Muelles el Bosque, se encuentra ubicado en el bosque, avenida Pedro Vélez N° 48-14, en Cartagena-Bolívar.

0.1.2 Campo de investigación

El análisis de infraestructura va dirigido al muelle, este es importante para sus directivos.

0.1.3 Breve descripción del problema

Muelles el Bosque es el Terminal privado más grande de la ciudad de Cartagena con un área superior de 100.000 metros cuadrados, cuenta con patio de contenedores, muelles, área de vaciado y llenado de contenedores, zonas de almacenamiento, entre otras. Capacidad instalada

para la movilización anual de 120.000 TEUS pero con la llegada del TLC podría verse afectado en aspectos de capacidad, infraestructura, también traerá beneficios a este, pero lo mas importante es saber que necesidades tiene el muelle, con qué equipos cuenta, cual seria la parte mas afectada luego de llegar el tratado a nuestro país y por supuesto necesita hacer un análisis para saber que debe mejorar y que estrategias utilizar para aprovechar las ventajas del trabajo.

En cuanto a investigaciones realizadas de infraestructura de Muelles el Bosque no se encuentra ninguna en la empresa, ni en la universidad.

0.1.4 OBJETIVOS

GENERAL:

Identificar las fortalezas y debilidades del muelle mediante un análisis de infraestructura, para plantear soluciones y estrategias de cómo aprovechar el Tratado de Libre Comercio.

ESPECIFICOS:

- ~ Diagnosticar las generalidades del Terminal marítimo Muelles el Bosque S.A. en cuanto a historia, organización y operaciones.
- ~ Identificar los factores de entorno que se toman como referencia para realizar un análisis de infraestructura.
- ~ Realizar y evaluar un análisis de infraestructura

0.1.5 JUSTIFICACIÓN

La razón por la cual se desea investigar acerca de este tema se debe a que Muelles el Bosque es una entrada de dinero y fuente de trabajo muy benéfica para la ciudad y el país, es el puerto privado más importante y debe prepararse para enfrentar este gran reto como lo es el TLC que es muy conveniente para todos en especial para nosotros los consumidores, y también debe traerle beneficios al muelle, sería de gran ayuda para este saber que debe fortalecer y cual es su fuerte para poder recibir sin ningún problema ni obstáculo todas las importaciones y enviar las exportaciones de nuestro país, la manera más lógica sería con una investigación la cual se hallarán y analizarán todo estos problemas y beneficios que existirán, la cual la realizaremos nosotros para aportar una ayuda al muelle, debido a que poseemos el conocimiento para realizarla y es un tema que nos debe interesar tanto a todos como al muelle y a nuestra universidad, porque realizando esta investigación aportará la universidad también, ella es la que nos suministra el conocimiento que poseemos, este tema nos pareció muy interesante por eso fue escogido , se aprenderá mucho acerca de esto y se ayudara a una empresa muy importante en el país.

0.1.6 TIPO DE INVESTIGACION:

La investigación es de tipo descriptivo y analítica, porque se va a describir una situación problemática y luego se realizará análisis para obtener resultados y plantear soluciones que ayuden a la empresa.

0.1.7 RECURSOS:

Los recursos a los que se recurrirán para la realización del análisis se basarán en la obtención de información a través de documentos, personas que laboran en la empresa y asesores de la universidad.

0.1.8 AUTORES Y DIRECTOR:

Los autores de la monografía son: TANIA ROSA ARRIETA COTERA Código 01-11-902 y DAIRO VILLARREAL GOMEZ código 01-11-042. y el asesor de esta es el profesor MANUEL GUZMAN, el cual se encuentra trabajando actualmente en la institución como docente de Logística y distribución física internacional.

0.1.9 BIBLIOGRAFIA:

HERAZO OTERO, Augusto. Muelles el Bosque, 8 años de modernización permanente. Santa fe de Bogotá. (28 de Febrero del 2000); p. 1-5

TORRES LEQUERICA, Susana, VALVERDE PEREZ, Catherine. Análisis de la Sociedades Portuarias y Muelles de Carga homologados de La Zona

Industrial de Mamonal y el bosque y su incidencia en la dinámica de la actividad económica de Cartagena. 1993-1998. Pag 65-68.

Direcciones de Internet:

www.proexport.com.co

www.superpuertos.gov.co

www.mincomex.com.co

www.google.com

www.yahoo.com

www.muelleselbosque.com.co

1. GENERALIDADES DE MUELLES EL BOSQUE S.A

Basta recordar que Cartagena de Indias fue saqueada en 1586, por el pirata inglés Francis Drake y que esto se debió a las características muy especiales del comercio entre España y sus colonias durante el siglo XVI, el cual se hacía a base de flotas anuales que solo podían partir de un puerto metropolitano, Sevilla, y después Cádiz, y llegar únicamente a dos puertos del imperio español: Cartagena de Indias para toda Sudamérica y la zona meridional de América Central, y Veracruz, para América del Norte y la zona septentrional de Centroamérica. Parte de la carga de la flota de galeones, o de Tierra Firme, como se le llamo, se vendía en Cartagena de Indias, pero la mayor cantidad de ella se llevaba a la Feria de Portobelo, atravesaba el Istmo, y en Panamá, se embarcaba para ser transportada a Lima, desde donde se distribuía al Perú, Bolivia, Argentina, Chile y Paraguay. De la misma manera, el oro, la plata y demás productos coloniales eran llevados a Cartagena de Indias para ser transportados por la flota de galeones, de vuelta a España. Este sistema, a pesar de la amenaza de piratas, funciono sin alterarse hasta finales del siglo XVI, lo que convirtió al Puerto de Cartagena de Indias en uno de los más importantes centros de distribución del Imperio Español en Hispanoamérica.

Cuatro siglos después, Cartagena de Indias, sigue ocupando su lugar como uno de los más importantes puertos del Caribe y Latinoamérica.

1.1 HISTORIA DEL MUELLE

En el año de 1983, Don Hernán Echavarría Olózaga adquiere un lote de 10 hectáreas sobre la Bahía de Cartagena, en la zona industrial de "El Bosque" de esta ciudad. Este lote comprende una Isla llamada "Isla de Santa Cruz" ó "Isla del Diablo", y un área continental. En 1984 esta área es habilitada como zona

franca, la cual es utilizada temporalmente para el manejo de tubería de la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL.

En el año de 1991 el Estado Colombiano promulga la Ley 1ª de 1991, ó Estatuto de Puertos Marítimos, mediante la cual se abre paso a la participación del sector privado en la actividad portuaria en este país.

Ese mismo año, con el liderazgo del Doctor Echavarría, se fundan 2 sociedades - la Sociedad Portuaria TERMINAL MARÍTIMO MUELLES EL BOSQUE S.A., propietaria de la infraestructura, y Muelles el Bosque S.A., operador portuario.

En el año de 1992, TERMINAL MARÍTIMO MUELLES EL BOSQUE S.A. firma un contrato de concesión a 20 años con el Estado e inicia actividades como el primer Terminal marítimo al servicio público en Colombia. Desde entonces hemos sido líderes en el negocio portuario colombiano, líderes en productividad y eficiencia, líderes en tecnología y líderes en seguridad. Se ha atendido exitosamente el tráfico de las más importantes navieras del mundo a las cuales además de suministrar los servicios tradicionales de muellaje, pilotaje y remolcadores, se atiende como estibadores y operadores terrestres, dentro de un esquema integral de atención.

1.2 MISION

Ser una empresa portuaria que busca la calidad total en la prestación de sus servicios, manteniendo el bienestar a su comunidad e igualmente los beneficios de sus inversionistas.

1.3 VISION

Llegar al año 2010 siendo el primer Terminal multipropósito de la bahía de Cartagena manteniendo sus altos estándares de totalidad en todos sus procesos y procedimientos del manejo de las cargas y de los buques.

1.4 CARACTERISTICAS DEL MUELLE

Terminal Multipropósito con un área superior a 100.000 metros cuadrados. Cuenta con las siguientes facilidades: muelle, patio de contenedores, áreas para vaciado y llenado de contenedores, zonas de almacenamiento, áreas para centros de distribución, infraestructura y equipos para el manejo de contenedores, carga suelta, vehículos, carga de proyectos y gráneles secos.

- Capacidad instalada para una movilización anual de 120.000 TEUS
- Capacidad para almacenaje de 3.000 TEUS simultáneamente
- Muelle para operaciones Lo - Lo con una extensión de 330 metros
- Muelle para operaciones Ro-Ro con una extensión de 34 metros.
- Muelle flotante de barcasas multipropósito de 130 metros.
- Calado operativo de 10.7 metros.
- Patio de contenedores de 60.000 metros cuadrados.
- 12.000 metros de área disponible para almacenaje cubierto.
- 2.000 metros 2 de áreas especializadas para el llenado y vaciado de contenedores.

- Capacidad para 100 conexiones de contenedores refrigerados
- 2 puertas de entrada al Terminal, cada una con 2 carriles de ingreso y 2 de salida.
- Básculas camioneras de 100 toneladas.

1.5 EQUIPOS

El muelle cuenta con un gran número de equipos, los cuales ayudan a este a funcionar y prestar un buen servicio a los clientes, a continuación se describe cada uno de estos.

Grúa Portuaria Móvil Liebherr LHM 400

Capacidad de 104 toneladas

Capacidad de servicio en naves de contenedores 4/16 en cubierta.

Capacidad de servicio en naves de contenedores de 40 toneladas bajo spreader.

Generador de 200 KVA.

Spreader telescópico de 20/40/45, configuración permanente a 4 líneas.

Desplazamiento con 64 ruedas / 16 ejes a 5.4 Kms/Hora.

Capacidad de servicio de gráneles.

Velocidad de levante hasta 30 mts/minuto.

Desplazamiento del gancho 220 mts/minuto

Grúa Pórtico Pacheco

Capacidad de cargue 65.000 libras

Capacidad de servicio en naves de contenedores 4/11 en cubierta

Grúa pórtico para motonaves hasta segunda generación

2 generadores eléctricos propios para asegurar su funcionamiento

Spreader telescópico 20/40.

RTG-Travelifts

Cuatro grúas portuarias para apilamiento de contenedores en patios (travelifts) marca Mi-Jack.

Capacidad 100.000 libras.

Spreader telescópico 20/40.

Apilamiento 3+1 alto x 3+1 ancho.

Desplazamiento sobre 4 ruedas.

Generador de 110 voltios para trabajos nocturnos.

Super Reach Stacker

Capacidad de 15.000 Lbs.

Apilamiento 8 x alto.

Spreader con giro de 360 unidades de 20' y 180 unidades de 40'

Reach Stackers

Reach Stackers marca SISU.

Capacidad de 100.000 libras.

Stacking 5 de alto.

Spreader telescópico de 20/40

Spreader telescópico de 20/40

Otros Equipos

14 tractores portuarios.

24 trailers para contenedores.

10 plataformas.

1 Montacargas

Dos remolcadores portuarios de 1500 y 1800 S.H.P.

Una Lancha para seguridad portuaria.

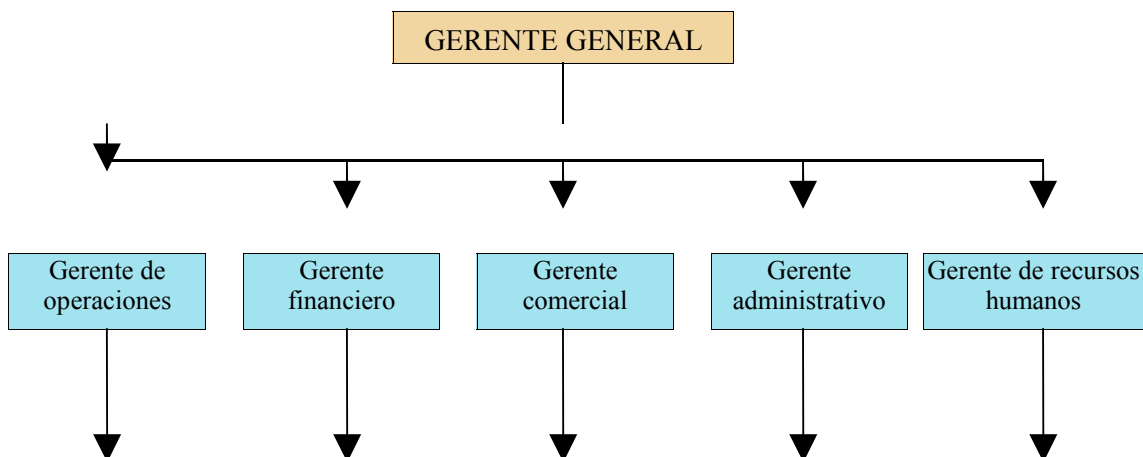
1.6 UBICACIÓN DEL MUELLE

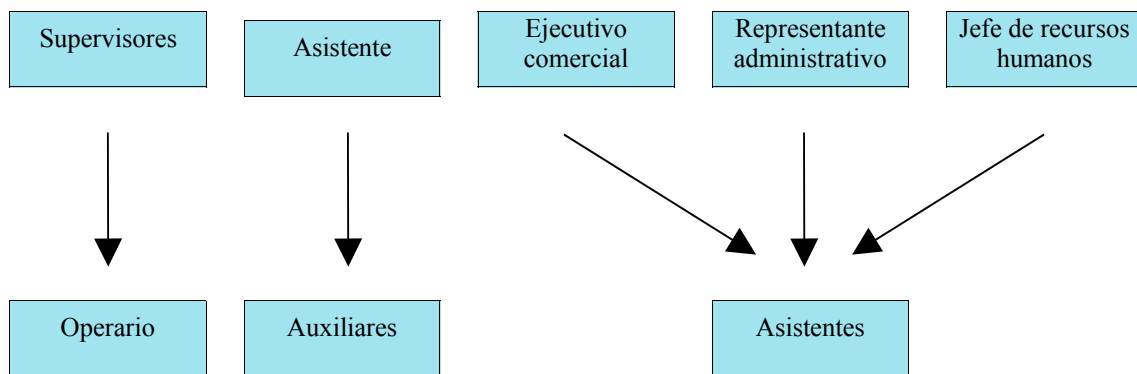
La BAHÍA DE CARTAGENA está ubicada a 10 23' 40" Latitud Norte y 75 32' 15" Longitud Oeste. Es amplia y profunda, posee variación mínima de mareas y corrientes, y una estación de lluvias cortas sin vientos huracanados, por lo cual ofrece a las motonaves seguridad y aguas tranquilas para su atraque o fondeo. El canal principal, con un calado mínimo de 41 pies y 150 metros de ancho, es accesible 24 horas al día en todas las épocas del año.

Desde la segunda mitad del siglo XVII y gracias a su estratégica ubicación, CARTAGENA DE INDIAS se ha convertido en un importante centro de expansión industrial para el Caribe y Latinoamérica. Su cercanía al Canal de Panamá, al Golfo de México y a la mayoría de puertos del Caribe, hacen de Cartagena un puerto privilegiado para el tráfico marítimo internacional de mercancías.

La longitud de bodegas del muelle en almacenamiento es de 14800 metros cuadrados, el patio de contenedores de carga suelta tiene 60000 metros cuadrados y un cobertizo de 2000 metros cuadrados.

1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





1.8 DEPARTAMENTOS

Muelles el bosque en el área de Administración tiene seis departamentos:

- Operaciones
- Comercial
- Recursos Humanos
- Financiera
- Infraestructura.

- Jurídico.

El muelle cuenta con 116 empleados fijos y 80 temporales.

1.9 PRINCIPALES CLIENTES

1.9.1 NAVIEROS:

Mediterránea Shiping

Sea Born Marin

Frontier Agencia Maritima

Buques Charter

1.9.2 EXPORTADORES E IMPORTADORES

Petco

Propilco

Biofilm

Lamitech

ECOPETROL

Almacenes Éxito

Y todas las Sias de la ciudad de Cartagena.

1.10 SEGURIDAD EN EL MUELLE

28 vigilantes propios

30 oficiales Subcontratados armados

40 camaras de video

Equipos de Rayos X

5 Perros Antinarcóticos (K9)

1.11 CANTIDAD DE CONTENEDORES MANEJADOS

Durante el año 2004 se exportaron 18900 contenedores al año, se importaron 14000 contenedores al año y 4500 tránsitos durante el 2004.

1.12 PRINCIPALES PAISES DE EXPORTACIÓN – IMPORTACIÓN

Los principales países de exportación son: Estados Unidos de América,

Venezuela, Ecuador, Brasil Chile, Italia, España.

Los principales de Importación Estados Unidos, China, Japón, Alemania.

1.13 CERTIFICACIONES Y PROYECTOS

BASC: Actualizadas con el Código ISPS

ICONTEC: Iso 9000:2000

Con la llegada del TLC se necesitara invertir ficultad en la entrada al muelles de los buques.

Actualmente se esta construyendo una bodega con capacidad para 300.000 toneladas de Graneles..

2. GENERALIDADES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS

Es un acuerdo mediante el cual dos o más países acuerdan las reglas o normas para realizar un intercambio de productos, servicios e inversiones, sin restricciones y bajo condiciones de transparencia.

Los Tratados de Libre Comercio son importantes pues se constituyen en un medio eficaz para garantizar el acceso de nuestros productos a los mercados externos, de una forma más fácil y sin barreras. Además, permiten que aumente la comercialización de productos nacionales, se genere más empleo, se modernice el aparato productivo, mejore el bienestar de la población y se promueva la creación de nuevas empresas por parte de inversionistas nacionales y extranjeros.

Pero además el comercio sirve para abaratar los precios que paga el consumidor por los productos que no se producen en el país.

Cada país se encarga de definir si quiere hacer parte o no de los acuerdos comerciales que existen en el mundo. Sin embargo, en 1947 se firmó el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, sigla en inglés) entre 23 países, número que fue creciendo hasta llegar a 96, en 1988 (Colombia ingresó en 1988). Sus principales objetivos fueron reducir las tarifas arancelarias y eliminar las prácticas que impedían la compra y venta de productos entre países. Igualmente, se permitió a los países llegar a acuerdos entre ellos e impulsar la cooperación y el comercio. El GATT desapareció para darle paso a la Organización Mundial del Comercio (OMC), en 1993 (nuestro país es miembro desde 1995). Esta tiene como objetivo administrar y controlar los acuerdos de librecambio, supervisar las prácticas comerciales mundiales y juzgar los problemas comerciales que los estados miembros le presentan.

Existen grandes ventajas para nuestro país, dado que permite a los empresarios colombianos entrar al mercado más grande del mundo.

Porque países similares al nuestro ya han firmado o están firmando tratados con Estados Unidos, lo que supone que nuestros productos no podrán competir con los de ellos y nos estaríamos marginando.

Porque es el país que compra más productos colombianos, lo cual genera empleo e ingresos para nuestro país.

Porque nos ha otorgado preferencias derivadas de la lucha contra el narcotráfico a través de la llamada Ley Andina de Preferencias Arancelarias y Erradicación de la Droga (ATPDEA), que permite que más de seis mil productos entren libremente a su país, pero sólo hasta el 31 de diciembre del 2006. De ahí en adelante, éstos tendrán que pagar nuevamente gravámenes arancelarios. Con un tratado de libre comercio la entrada sin el pago de gravámenes arancelarios podría ser permanente.

Porque Colombia necesita reemplazar la caída de las ventas (exportaciones) hacia los países vecinos con ventas a mercados grandes, dinámicos, con alta capacidad de compra y de acceso a nuestros bienes.

Porque debemos buscar que otros productos, distintos al café y al petróleo, los cuales Colombia ha vendido tradicionalmente al exterior, tengan un mercado permanente y sin barreras para generar más empleo y bienestar a la población.

2.1 BENEFICIOS DEL TRATADO

Beneficia a la Nación, a los empresarios y a los habitantes del país que lo realiza, porque permite abrir las fronteras comerciales, obtener una nueva fuente de recursos y abaratar los costos de los productos y servicios.

En cualquier negociación se corren riesgos, puede haber empresas ganadoras y perdedoras, pero para ello cada país cuenta con un grupo de negociadores bien preparados que intercambian propuestas y discuten teniendo en cuenta el bienestar de sus empresarios, de su población y del país en general.

Colombia dispone de ventajas naturales en muchos productos y ventajas adquiridas en la producción de otros. Quienes los producen con esas ventajas resultan ganadores. También lo son aquellos que se preparan oportunamente para mejorar sus productos, es decir, para fabricarlos con mayor eficiencia, más calidad, mejor tecnología y precios competitivos. Son quienes cambian incluso su mentalidad para competir a nivel mundial y logran la certeza de que con los cambios apropiados pueden encarar la competencia en los mercados externos y en el propio mercado doméstico.

Son aquellos que siendo conscientes de que sus empresas o sistemas de producción se pueden modernizar, mejorar su calidad y eficiencia, no hacen nada para solucionarlo y siguen produciendo de la misma manera; en este caso la gente preferirá comprar un producto con mejor calidad y a un mejor precio.

2.2 RAZONES PARA NEGOCIAR

Los países comercian por varias razones, entre ellas, porque ninguno puede producir todo lo que necesita. Es decir, cuando un país no produce lo necesario para la alimentación, salud, bienestar o seguridad de su población, se lo compra a otro.

2.3 NECESIDADES DE QUE EXISTA EL TRATADO

La dinámica económica del mundo ha llevado a realizar alianzas, acuerdos y comercios que permitan comprar a menor precio y vender en mejores condiciones; siempre con el objetivo de lograr un mayor bienestar para los ciudadanos.

Según los resultados que han obtenido países que han celebrado tratados de libre comercio y que han abierto sus mercados, ésta es una herramienta importante de crecimiento y desarrollo. Casos como los de México y Chile que han firmado acuerdos comerciales con estados unidos muestran que sus economías, han crecido notablemente, las exportaciones han aumentado, se ha generado más empleo y los salarios han mejorado.

Pero más allá de los buenos resultados, no realizar acuerdos de libre comercio es cerrar las puertas para que los productos no se puedan vender fácilmente en otros países, y perder un mercado que otros seguramente aprovecharán.

Además, habrá que pagar un impuesto de ingreso (arancel) cuando se quieran entrar a determinado mercado, lo que se constituye en una desventaja pues otros países que ya han firmado acuerdos comercian sin pagar aranceles.

Igualmente, se dificulta la inversión nacional y extranjera pues quien quiera vender sus productos en el exterior no podrá competir con otras empresas

extranjeras. Como consecuencia la producción nacional se estancará y no se generará más empleo y mayor crecimiento.

Por eso, en la actualidad, la mayoría de países del mundo están celebrando tratados de libre comercio, lo que significa que están abriendo sus puertas al mercado mundial.

Que con normas claras se acuerda que los productos y servicios de los países negociadores pueden entrar y salir a cada uno sin ningún tipo de impuesto o arancel. Es decir, que los productos colombianos podrían ingresar al mercado de estados Unidos sin pagar arancel.

2.4 DURACIÓN DEL TRATADO

Los TLC se realizan indefinidamente. Lo que puede ir variando en el tiempo es el desmonte de los subsidios o impuestos que beneficien a unos productos particularmente.

2.5 BENEFICIOS A LOS CIUDADANOS

Con menores precios, mayor calidad y más variedad en los productos y servicios que reciba.

2.6 TEMOR AL TRATADO

Sin duda, no es fácil entender que se quiera adelantar negocios con países que son poderosos y ricos, como Estados Unidos. El refrán que dice: "El pez grande se come al chico", es el que más viene a la mente de las personas,

pero también existe aquella historia en que David mató a Goliat, que es la parte contraria. En un tratado de libre comercio, ninguna de las dos cosas es cierta, se trata de una negociación en donde los países buscan intereses comunes y llegan a acuerdos que protejan y busquen mejorar el bienestar de la población.

2.7 OBJETIVOS DE COLOMBIA EN LAS NEGOCIACIONES

Los principales objetivos de las negociaciones son:

Mejorar el bienestar de la población a través de mejores empleos y un crecimiento económico basado en el aumento de las ventas al exterior (exportaciones).

Ampliar las ventas de nuestros productos en el exterior y propiciar que sean comprados por el mayor número posible de países.

Mejorar la venta de productos agrícolas en el exterior, teniendo en cuenta que estos deben entrar a los mercados de mundo con medidas especiales que los pongan en igualdad de condiciones frente a los demás países que protegen este sector.

Lograr que los acuerdos sean favorables para la prestación de servicios y propiciar la exportación de los mismos. Para ello es necesario que el país diga de forma clara y precisa cuáles son las reglas por las que los interesados en invertir en nuestro país se van a regir y no introducir frecuentemente cambios que los perjudiquen a ellos y a nosotros.

Brindar a los inversionistas un ambiente de negocios seguro.

Conseguir que los exportadores colombianos puedan participar en igualdad de condiciones en las compras que realiza el sector público en los demás países.

Buscar reglas precisas en materia de ayudas que los países le dan directamente a sus productores, para que haya igualdad de condiciones y no crear desventajas frente a los países que aplican ayudas. Igualmente, tener medidas claras sobre algunas prácticas desleales que aplique determinado país y propiciar normas para enfrentar las prácticas anticompetitivas.

Diseñar un sistema efectivo de solución de controversias. Como su nombre lo indica, tener claro cómo es que se van a solucionar los problemas que aparecen dentro de las negociaciones y quiénes los pueden resolver.

2.8 MECANICA DE LA NEGOCIACIÓN

Existen varias fases. El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Comercio, tiene establecidos canales de consulta permanente con las demás entidades del sector público, el sector privado y el resto de la sociedad civil, la academia y el Congreso de la República, con el objeto de informar detalladamente sobre el alcance de las negociaciones y recibir recomendaciones que son tenidas en cuenta en la construcción de la posición nacional.

Después de tener definida la posición se inicia una negociación con los representantes de los demás países y allí se discute qué puntos son favorables

para nuestro país y cuáles para el de ellos. Se buscan temas comunes que beneficien a los empresarios y en general a la población de los países involucrados y se firman acuerdos. En la práctica, estas negociaciones toman su tiempo, se tienen que realizar consultas permanentes a cada país y se puede asistir a varias sin llegar a ningún acuerdo hasta el último momento.

3. ANALISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno se deben tener en cuenta una serie de variables, las cuales son las que determinan que tan organizada se encuentra la empresa, las fortalezas y debilidades definen el análisis interno de la empresa, las cuales ayudan a determinar cuales son las fortalezas con las que la empresa cuenta y cuales son las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de algún objetivo

Para realizar el análisis interno deben definirse los departamentos que conforman a la empresa los cuales se definen a continuación:

3.1 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Este Departamento se encarga de definir todos los procesos de logística de la empresa, manejo de carga, etc. Su funcionamiento adecuado depende de los siguientes factores:

- Equipos: son los encargados de mantener eficiente y continua la operación del puerto, actualmente el muelle cuenta con mas de 50 equipos propios, los cuales tienen funciones individuales, las 24 horas. El muelle tiene su propio departamento de mantenimiento de los equipos, con ingenieros electricos y mecánicos, los cuales estan altamente capacitados para que estos se encuentren en buen estado. Cuando uno de los equipos sufre un daño muy grave este es enviado a terceros a la ciudad de Barranquilla, cuando es un equipo grande como una Grua se trae personal Capacitado del Exterior. Pero estas cosa no ocurren continuamente en el muelle, a partir de 1994 estan pendientes de Certificar a los equipos y realizarle las inspecciones necesarias para que no existan accidentes en el trabajo.

Cada equipo del Muelle tiene una plantilla u hoja de vida que se hace mantenimiento por las horas trabajadas dependiendo de lo que afirme el fabricante en el momento de la compra, esta hoja de vida lleva registrada toda la historia, características del equipo, reparaciones, actividad diaria, repuestos que ha necesitado.

Esto es algo muy beneficioso, porque esta hoja de vida es revisada constantemente y muestra el tiempo en el cual el equipo debe dejar de operar, para que se haga mantenimiento.

Es una actividad y control que se realiza para que los equipos presten un buen servicio, es muy ventajoso llevar esta serie de precauciones, que han ayudado a que no existan accidentes de trabajo en el Muelle.

Solo en el año de 1999 existió un accidente con un quintarrueda, el cual permitió que reforzaran y estuvieran mas pendiente a los equipos y a el personal que los opera.

- Servicios: Dentro de el área de operaciones es la mas importante, debido a que los clientes lo eligen por la calidad de este, existen

diferentes tipos en el muelle, almacenaje, muellaje, cargue y descargue de buques.

Uno de los mas importante que presta el muelle es el Servicio de atención y servicio al Cliente, donde existe una Sucursal de Bancolombia, oficina de Dirección de impuestos, que sirven de apoyo al cliente cuando lo necesite, no debe recurrir a otras organizaciones para obtener este tipo de servicio.

- **Mantenimiento:** Se encarga de velar por que los equipos se encuentren en buen estado, si se presentan problemas con alguno de estos, esta área se responsabiliza y encarga de prestarle las atenciones que se necesitan y también de vigilar que el equipo no se utilice en mal estado debido a que puede ocurrir un accidente y no es algo agradable para los clientes.

3.2 DEPARTAMENTO COMERCIAL

El objetivo principal de el área Comercial en el muelle es vigilar, planificar y promocionar los servicios que se prestan, todo esto se realiza para que el cliente tenga una excelente atención y no existan quejas ni reclamos por parte de el, por esta razón se tiene implementado un control eficiente y organizado dentro de la empresa que se encarga de cumplir con los parámetros exigidos por el cliente y por los proveedores, dentro de esta area se hace seguimiento a todos los negocios del Muelle y se mide la satisfacción del cliente, a travea de diferentes variables que lo indican:

- **POSICIONAMIENTO:** Es el grado de reconocimiento que tiene el muelle, el cual es definido por los clientes, el cual estos comparan su servicio con otro muelle y llegan a una conclusión, de acuerdo a el servicio que se preste.
- **IMAGEN:** Es determinada y dependiente del posicionamiento del muelle en el mercado, el cual tiene un gran numero de clientes importantes y

negocios, los cuales sirven de ejemplo para los clientes que entraran al mercado.

3.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Esta área coordina, organiza, planea y controla todas las actividades dentro del muelle que promuevan el buen desempeño de las personas que laboran en el a través de remuneraciones y bonificaciones, las cuales se mencionan a continuación:

- Salarios, prestaciones, vacaciones, seguros, subsidios y todas las bonificaciones que merece el trabajador por realizar una actividad de manera eficiente.
- Curso de Capacitaciones, los cuales sirven para que el trabajador conozca nuevas cosas cada día, lo que es un beneficio para la empresa, existen unos cursos que sirvan para que los operarios manejen las maquinas sin ningún problema y sin riesgo de accidente, esto se realiza a través de expertos que dan testimonio y seguridad a el muelle que un operario esta listo para manejar esta situación y se le otorga su certificado.
- Existen cursos para el manejo de equipos que tienen nuevas tecnologías y para actualizar al personal de los adelantos que llegan.

- El Muelle es muy responsable de dar todo este tipo de beneficios a sus 116 empleados fijos, y 80 temporales.

3.4 DEPARTAMENTO FINANCIERO

Esta Área se encarga de gestionar, supervisar los recursos económicos del muelle, para que se pueda trabajar en las mejores condiciones, y prestar un buen servicio, pero obteniendo una alta rentabilidad que beneficie a ambos, dentro de esta departamento se manejan:

- La contabilidad, tesorería, presupuesto.
- Se encarga de analizar y definir las inversiones que se van a realizar y se realizaron.
- Se encarga de mantener los negocios que tiene el muelle con entidades financieras y con los proveedores, a través del cumplimiento de compromisos económicos que se tienen.

La contabilidad del Muelle es manejada eficientemente, en el año 2005 se han invertido ocho millones de dólares (US\$ 8.000.0000).

3.5 DEPARTAMENTO JURÍDICO

En una empresa es necesario cumplir con una serie de normas, las cuales son controladas por esta área, para el muelle es importante acatar esas normas, porque gracias a estas se mantiene un ambiente optimo para trabajar y presta un servicio, una de estas normas pueden ser:

- Cumplir con la seguridad de los trabajadores, proteger al medio ambiente, de igual forma, cumplir con las condiciones sanitarias adecuadas dentro del muelle.
- Debido a que son un Terminal marítimo se tiene la entidad encargada de diligenciar todos los permisos ante la DIAN y otras entidades que controlen el manejo de la mercancía que entra y sale del muelle de una forma adecuada.

Esto es un factor muy importante, porque es algo que los clientes tienen en cuenta a la hora de elegir al Muelle para que preste sus servicios, un ejemplo a esto es el control de antinarcóticos que hay en el muelle a través de personal y animales especializados en el tema para evitar un mal momento y un problema al cliente.

- Esta área se encarga de la legalización de todo lo que conviene al cliente y a la empresa, sobre todo en este momento es importante mantener muy bien organizado porque todos estos controles son deseados por los clientes que llegaran al país con el Tratado de Libre Comercio.

3.6 DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA

Es muy importante que esta área del Muelle funcione de manera eficaz, determina la capacidad y área de todo lo que existe y presta un servicio, la infraestructura nos ayuda a calcular bajo que condiciones se negocia una mercancía en cuanto a su volumen, peso, dimensiones, para que no exista ningún problema con el cliente, a continuación se describen los beneficios mas importantes de tener una infraestructura adecuada:

- Se posee mayor capacidad para almacenar, importar y exportar mercancía.
- Con la llegada de el Tratado de Libre Comercio se crearon nuevas bodegas, con el objetivo de prestar un mejor servicio a los clientes que se van a obtener gracias al convenio, porque será mas fácil el ingreso y salida de mercancía al país, de igual forma, se drago para que buques mucho mas grandes puedan ingresar al muelle sin tener posibilidades de sufrir accidentes, por la falta de profundidad de las aguas.

A continuación se identifican y detallan las fortalezas y debilidades, las cuales son las dos variables que definen y hacen parte del análisis interno del muelle y ayudan a identificar las estrategias que pueden beneficiar a esta empresa en el momento de la llegada del Tratado de Libre Comercio, porque deberá competir con Otros muelles de la Ciudad.:

A Continuación se presentan las debilidades y fortalezas de el Muelle en el área interna.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-------------------|--------------------|
|-------------------|--------------------|

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Buen Estado y manejo de los Equipos. • Alto grado de capacitación del personal que maneja las maquinas y del área de operaciones. • Cargue y descargue de carga en tiempos adecuados. • Buena estructura organizacional. • Manejo de los recursos del área financiera de forma correcta. • Se brinda confiabilidad y seguridad al cliente en el manejo de su carga. | <ul style="list-style-type: none"> • Limitación del espacio Físico con relación a su competencia. • Escasez de Muelles para el atraque de los buques. • Área para realizar operaciones muy limitado. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

4. ANALISIS EXTERNO

En el análisis externo se evalúan todos los factores o variables que se encuentra en el entorno. El entorno de la empresa son todos los elementos ajenos a la organización que son necesarios para funcionamiento del Muelle,

en este análisis se analizan y se destacan todas las amenazas y oportunidades que existen en el medio:

4.1 FACTORES ECONOMICOS:

Los factores Económicos van relacionados con el comportamiento de la economía que son relevantes para el muelle, como son:

- **INFLACION:** Es un aumento o disminución desmesurada de el precio de bienes y servicios, afecta a los consumidores de el país, pero no es algo relevante para el muelle, porque puede afectarlo en un mínimo porcentaje, el cual no repercute en sus finanzas.
- **TASA DE CAMBIO:** Esta tasa muestra la relación entre dos monedas, es muy importante para el Muelle esta actualizado diariamente cuanto es el valor del Dólar en pesos y viceversa, debido a que se realizan la mayoría de los negocios en dólares y un cambio en este será perjudicial o beneficiosos para la empresa, con la llegada de el Tratado de Libre Comercio se realizaran muchísimos negocios que serán mas riesgosos o rentables, en caso de disminuir o aumentar el peso o el dólar.

4.2 FACTORES TECNOLÓGICOS

Determinan el grado de desarrollo de las maquinarias, herramientas, los materiales utilizados por el Muelle, se mide a través de:

- **NIVEL DE TECNOLOGÍA:** Es muy útil para este tipo de empresas de servicio, debido a que ente mayor sea el grado de tecnología en los aparatos utilizados en el proceso, mayor será el grado de satisfacción de los clientes, porque el proceso es mucho mas rápido

y seguro, sobre todo para los clientes extranjeros que llegaran al país con el tratado, este tipo de clientes que llegara al país esta acostumbrado a que todos los servicios y proceso prestados en puertos extranjeros y de Estados Unidos son de alta tecnología, esto hace que este tipo de clientes sea muy exigente con este factor.

- **AUTOMATIZACIÓN:** Para el muelle es muy importante tener todos lo equipos automatizados, es una manera rápida, rentable y segura de prestar bien el servicio y de flexibilizar todas las actividades, es mucho mas rápido tener una grúa que realice sus procesos, que tener muchas personas trabajando para bajar la carga que ingresa o que se va exportar, eso es una forma muy estratégica de competir con los otros muelles cuando llegue el Tratado.

4.3 FACTORES POLÍTICOS

Van relacionados con las decisiones tomadas por el estado y la manera en que estas inciden en la competitividad del Muelle en el mercado, los factores políticos se encargan de crear las normas, que deben ser acatadas por todas las empresas, son impuestas por el gobierno.

4.4 FACTORES SOCIALES

Como la tasa de natalidad, el desempleo, no repercuten de manera directa en la empresa, sus funciones y la calidad de sus servicios.

4.5 FACTORES GEOGRAFICOS

Son los relativos a la ubicación del Muelle, al espacio, dimensiones, profundidades, vías de acceso, estos ayudan a determinar la capacidad que se tiene para almacenar, exportar, importar, prestar todos los servicios.

Este factor es muy importante para este tipo de negocio, de este parte casi todo el éxito del muelle por que debido a su ubicación, este se me va a convertir en una fortaleza ya que una buena ubicación le va a generar una alta demanda de sus servicios por al ahorro de tiempo, entre otros.

Se describen las amenazas y oportunidades del muelle en su ambiente externo.

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • La llegada del Tratado de Libre Comercio. • Se preparan para el manejo de carbón. • Profundización del canal de acceso. • Automatización de los equipos. • Captación de nuevos clientes. • Disminución aranceles y tributos aduaneros. | <ul style="list-style-type: none"> • Lentitud de los procesos aduaneros. • Escasez de equipos para poder prestar servicios a nuevos clientes. • Ampliación de instalaciones de la Competencia. • Compra de nuevos equipos por la competencia. |

5. MATRIZ DOFA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|------------|-------------|
|------------|-------------|

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Buen Estado y manejo de los Equipos. • Alto grado de capacitación del personal que maneja las maquinas y del área de operaciones. • Cargue y descargue de carga en tiempos adecuados. • Buena estructura organizacional. • Manejo de los recursos del área financiera de forma correcta. • Se brinda confiabilidad y seguridad al cliente en el manejo de su carga. | <ul style="list-style-type: none"> • Limitación del espacio Físico con relación a su competencia. • Escasez de Muelles para el atraque de los buques. • Área para realizar operaciones muy limitado |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • La llegada del Tratado de Libre Comercio. • Se preparan para el manejo de carbón. • Profundización del canal de acceso. • Automatización de los equipos. • Captación de nuevos clientes. • Disminución aranceles y tributos aduaneros. | <ul style="list-style-type: none"> • Lentitud de los procesos aduaneros. • Escasez de equipos para poder prestar servicios a nuevos clientes. • Ampliación de instalaciones de la Competencia. • Compra de nuevos equipos por la competencia. |

De acuerdo con lo investigado para realizar el análisis, se elaboran una serie de Estrategias para este DOFA.

6. ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ

6.1 ESTRATEGIA DA:

DEBILIDADES Y AMENAZAS

- Inversión de los socios en maquinaria, equipos, bodegas, e infraestructura.

- Construcción de nuevos muelles.
- Agilización de trámites aduaneros.

6.2 ESTRATEGIA DO:

DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

- Aprovechamiento del manejo de carbón.
- Aprovechamiento del dragado en el Canal de Acceso.
- Recibir nuevos clientes que no alteren el funcionamiento, espacio del muelle para poder prestarles un buen servicio.

6.3 ESTRATEGIA FA.

FORTALEZAS Y AMENAZAS

Es la forma de cubrir y superar las amenazas del medio ambiente externo, las cuales son presentadas a continuación:

- Diseño de programas de servicio al cliente utilizando altas tecnologías, que permitan estar informado de todas las inquietudes de los clientes, para poder ser atendidas y resueltas de forma muy rápida y eficaz.
- Preparar estrategias de mercado sólidas, sostenibles para impulsar la prestación de los servicios de la empresa.
- Capacitación continua del personal.
- Mayor grado de seguridad al Muelle y a las mercancías.

6.4 ESTRATEGIA FO.

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

- Buscar nuevas alianzas que permitan invertir en la ampliación del Muelle y conseguir nuevos clientes.
- Ofrecer tarifas cómodas al cliente.
- Dar facilidades de pago.
- Realizar seguimientos a los clientes

RESUMEN

EL análisis DOFA es una herramienta muy útil que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, su función es detectar las relaciones entre las variables mas importantes para poder diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del ambiente interno y externo que es inherente a cada empresa.

Este análisis es conformado por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas los cuales evalúan tanto el ambiente interno como el externo de la organización.

El propósito de realizar en MUELLES EL BOSQUE el análisis es para identificar todas las variables necesarias para mejorar las estrategias competitivas y crear fortalezas, las cuales sirvan de apoyo para poder competir de una forma muy eficiente con los muelles de Cartagena cuando llegue el Tratado de Libre Comercio a Colombia.

El TLC entre Colombia y Estados Unidos otorgaría un fácil acceso de nuestros productos a ese mercado, permitiendo diversificar la oferta de exportaciones y mejorar la competitividad de las exportaciones, así mismo, traerá beneficios para los consumidores nacionales en términos de calidad y variedad de productos, sin embargo algunos sectores productivos de el país van a resultar perjudicados debido al gran volumen de importaciones las cuales serán una competencia muy fuerte para ellos.

MUELLES EL BOSQUE es una de las empresas encargadas de recibir la mercancía que llega al país y de enviar a la que debe salir, pero para poder realizar este trabajo de una manera muy organizada debe prepararse con mayores herramientas para competir con los demás muelles como son nuevas tecnologías, mayor inversión en Bodegas, maquinarias, y nuevas estrategias que permitan saber a todos los clientes que es una empresa confiable y que tiene capacidad para poder prestar excelentes servicio.

CONCLUSIONES

El análisis de infraestructura es una parte de la matriz DOFA, fue importante realizarla en MUELLES EL BOSQUE, por medio de el estudio y análisis de esta, se dieron a conocer muchas variables, internas y externas que son importantes para el buen manejo de una empresa, cada una tiene una función necesaria pero todas están relacionadas y son las encargadas de medir la satisfacción del cliente y del buen manejo de la Empresa.

Realizar una matriz DOFA en MUELLES EL BOSQUE fue algo muy importante, porque dentro de unos meses se enfrentaran a un gran reto, el TRATADO DE LIBRE COMERCIO, y existen variables internas y externas que deben ser estudiadas y mejoradas, para poder prestar un buen servicio a los clientes nuevos y los que ya hacen parte de el Muelle.

Las fortalezas y oportunidades relacionadas en el análisis son un arma muy importante para poder llevar una ventaja ante la competencia, y una forma de motivación a todos los empleados para poder enfrentar y eliminar las amenazas y debilidades.

RECOMENDACIONES

Vincular nuevos socios para que exista una mayor capacidad de inversión y crear nuevos proyectos.

Crear una fusión con muelles cercanos para que exista mayor espacio físico y puedan atracar más buques.

Crear estrategias de mercado atractivas a los clientes nacionales e internacionales.

Instalar sistemas de seguridad que brinden al cliente el aseguramiento de la mercancía, debido a el alto volumen de mercancías que se comercializara y se almacenara en el Muelle.

Hacer que los clientes cumplan con los tramites necesarios para evitar malos entendidos y poder mantener una imagen prestigiosa nacional e internacionalmente.

BIBLIOGRAFIA

HERAZO OTERO, Augusto. Muelles el Bosque, 8 años de modernización permanente. Santafe de Bogota. (28 de Febrero 2000) P 1-5.

TORRES LEQUERICA, Susana, VALVERDE PEREZ, Catherine, Análisis De las Sociedades Portuarias y Muelles de Carga homologados de la Zona

Industrial de Mamonal y El Bosque y su incidencia en la Dinámica de la actividad Económica de Cartagena.1993- 1998. Pág. 65-78.

PAZ DE LOS RIOS, Amaury, MERCADO YANCES, Jorge, Plan Exportador de Hamacas Artesanales a Winnipeg- Canadá por Partes de Hammocks & Things, Cartagena, Mayo 28 de 2004.

SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, Planeacion y Gestión- Teoría y Metodología. Ed. Temas Gerenciales, Bogota D.C. Colombia, Pág. 103- 172.

Direcciones en internet

www.proexport.com.co

www.superpuertos.gov.co

www.mincomex.com.co

www.google.com

www.yahoo.com

www.muelleselbosque.com.co

www.banrep.gov.co

CONTENIDO

| | Pag. |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| INTRODUCCION | 3 |
| 0. Propuesta | |
| 5 | |
| 1. Generalidades de Muelles el Bosque S.A | 9 |
| a. Historia de Muelles el Bosque S. A. | 9 |
| b. Misión | 10 |
| c. Visión | |
| 10 | |
| d. Características del Muelle | |
| 11 | |
| e. Equipos | 11 |
| f. Ubicación del Muelle | 13 |
| g. Estructura Organizacional | |
| 14 | |
| h. Departamentos del Muelle | |
| 14 | |
| i. Principales Clientes | 15 |
| i. Navieros | 15 |
| ii. Exportadores e Importadores | 15 |
| j. Seguridad en el Muelle | 15 |
| k. Cantidad de Contenedores Manejados | 16 |
| l. Principales países de Exportación – Importación | 16 |
| m. Certificaciones y Proyectos | 16 |
| 2. Generalidades del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. | 17 |
| a. Beneficios del Tratado. | 19 |
| b. Razones para negociar | 19 |

| | |
|------------------------------------------------|----|
| c. Necesidades de que exista el Tratado. | 20 |
| d. Duración del Tratado. | 21 |
| e. Beneficio a los Ciudadanos. | 21 |
| f. Temor al Tratado. | 21 |
| g. Objetivos de Colombia en las Negociaciones. | 22 |
| h. Mecánica de la Negociación | 23 |
| 3. Análisis Interno | 24 |
| a. Departamento de Operaciones | 24 |
| b. Departamento Comercial | 25 |
| c. Departamento de Recursos Humanos | 26 |
| d. Departamento Financiero | 26 |
| e. Departamento Jurídico | 27 |
| f. Departamento de Infraestructura | 28 |
| 4. Análisis Externo | 30 |
| 4.1 Factores Económicos | 30 |
| 4.2 Factores Tecnológicos | 30 |
| 4.3 Factores Políticos | 31 |
| 4.4 Factores Sociales | 31 |
| 4.5 Factores Geográficos | 32 |
| 5. Matriz DOFA | 33 |
| 6. Estrategias de la Matriz | 34 |
| 6.1 Estrategia DA | 34 |
| 6.2 Estrategia DO | 34 |
| 6.3 Estrategia FA | 34 |
| 6.4 Estrategia FO | 35 |
| 7. Resumen | 36 |
| 8. Recomendaciones | 38 |
| 9. Conclusiones | 39 |
| 10. Bibliografía | 40 |

